

УДК 316

## РАЗРАБОТКА ДИВЕРСИФИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ЧИСТЫЙ ГОРОД КЕМЕРОВО»

Третьякова Я.В.<sup>1</sup>, магистрант гр. СУмоз-241, 2 курс

Научный руководитель: Третьякова И.Н.<sup>1</sup>, к.э.н., доцент

<sup>1</sup>Кузбасский государственный технический университет имени  
Т.Ф. Горбачева, г. Кемерово

В статье рассматриваются направления формирования диверсификационной стратегии регионального оператора по обращению с твердыми коммунальными отходами – ООО «Чистый Город Кемерово». На основе анализа финансовых результатов и оценки факторов внешней и внутренней среды предложены направления стратегического развития, ориентированные на повышение устойчивости, снижение рисков и формирование дополнительных источников дохода.

В условиях трансформации системы обращения с отходами и усиления экологических требований предприятия коммунального сектора сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционной модели функционирования. Повышенная зависимость от тарифного регулирования и колебаний макроэкономической среды ограничивает возможности устойчивого роста.

В этой связи диверсификация рассматривается как инструмент снижения операционных рисков и обеспечения долгосрочной устойчивости. Для региональных операторов она становится не только механизмом расширения деятельности, но и способом повышения эффективности использования ресурсов [1,2].

Цель исследования заключается в разработке диверсификационной стратегии развития ООО «Чистый Город Кемерово».

ООО «Чистый Город Кемерово» выполняет функции регионального оператора по обращению с ТКО на территории северной зоны Кемеровской области. Компания осуществляет сбор, транспортировку и организацию обработки отходов.

Анализ финансовых показателей позволяет оценить динамику развития предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика ключевых финансовых показателей деятельности ООО «Чистый Город Кемерово»

| Наименование показателя  | Ед. изм. | 2022      | 2023      | Изменения |       |
|--------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-------|
|                          |          |           |           | +/-       | Тр, % |
| Выручка                  | Тыс.руб  | 1 472 113 | 1 650 489 | 178376    | 112   |
| Валовая прибыль (убыток) | Тыс.руб  | 207 002   | 229 349   | 22347     | 111   |

|                            |         |      |         |       |       |
|----------------------------|---------|------|---------|-------|-------|
| Прибыль (убыток) от продаж | Тыс.руб | 380  | (5 630) | -6010 | -1482 |
| Рентабельность продаж      | %       | 0,03 | 0,34    | 0,31  | 1133  |

Рост выручки свидетельствует о расширении масштабов деятельности предприятия, однако снижение прибыли от продаж указывает на увеличение издержек и необходимость корректировки структуры бизнеса. Несмотря на положительную динамику отдельных показателей, сохраняется высокая зависимость от основного вида деятельности, что повышает чувствительность предприятия к внешним факторам.

Для определения влияния факторов макросреды проведен PEST-анализ, позволяющий оценить политико-правовые, экономические, социальные и технологические условия функционирования предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – PEST-анализ факторов внешней сред

| Фактор            | Содержание фактора                                                                                                        | Степень влияния               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Политико-правовые | Ужесточение экологического законодательства; тарифное регулирование; государственные реформы в сфере обращения с отходами | Высокое отрицательное влияние |
| Экономические     | Инфляция; рост стоимости топлива и оборудования; изменение платежеспособности населения                                   | Среднее отрицательное влияние |
| Социальные        | Рост экологической ответственности населения; повышение требований к качеству услуг                                       | Высокое положительное влияние |
| Технологические   | Развитие технологий сортировки и переработки; цифровизация учета                                                          | Среднее положительное влияние |

Результаты анализа демонстрируют, что наибольшее воздействие на деятельность предприятия оказывают нормативные ограничения и экономические факторы. В то же время технологические инновации и формирование экологически ориентированного поведения населения создают предпосылки для расширения спектра услуг. Таким образом, внешняя среда одновременно содержит риски и возможности, требующие стратегической адаптации.

Для оценки внутренних ресурсов и ограничений предприятия был проведен SWOT-анализ (таблица 3), позволивший систематизировать сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы [3,4].

Таблица 3 – Сводная матрица SWOT-анализа ООО «Чистый Город Кемерово»

| <b>S-сильные стороны</b>                                                                                      | <b>W-слабые стороны</b>                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Статус регионального оператора<br>2) Широкая зона обслуживания<br>3) Наличие инфраструктуры и опыта работы | 1) Зависимость от государственного регулирования<br>2) Отсутствие разнообразия услуг<br>3) Проблемы с финансированием |
| <b>О-возможности</b>                                                                                          | <b>Т-угрозы</b>                                                                                                       |
| 1) Рост спроса на экологические услуги<br>2) Государственные программы поддержки                              | 1) Ужесточение экологического законодательства                                                                        |

|                                          |                                                                                |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 3) Развитие новых технологий переработки | 2) Инфляция и увеличение операционных затрат<br>3) Усиление конкурентной среды |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

Сопоставление выявленных факторов показывает, что предприятие обладает достаточным потенциалом для расширения деятельности, однако его развитие ограничивается высокой концентрацией на базовом виде услуг. Наличие инфраструктуры и опыта создает основу для использования возможностей технологического обновления, тогда как зависимость от тарифной модели усиливает уязвимость к регуляторным изменениям.

На основе SWOT-анализа сформирована матрица стратегических альтернатив (таблица 4), позволяющая определить возможные направления стратегического поведения [4].

Таблица 4 – Матрица стратегических альтернатив

| Тип стратегии  | Содержание стратегического решения                                                                                |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO - стратегия | Расширение переработки отходов с использованием существующей инфраструктуры; участие в государственных программах |
| ST- стратегия  | Внедрение цифровых сервисов; расширение перечня услуг для снижения зависимости от одного сегмента                 |
| WO - стратегия | Модернизация оборудования и оптимизация логистики для компенсации роста затрат                                    |
| WT - стратегия | Диверсификация доходов с целью минимизации регуляторных рисков                                                    |

Анализ стратегических альтернатив подтверждает, что наиболее перспективным направлением является сочетание SO- и WO-стратегий, ориентированных на использование имеющегося потенциала при одновременном устранении внутренних ограничений. В этой связи обоснованным представляется выбор стратегии связанной диверсификации.

Реализация диверсификационной стратегии предполагает поэтапное расширение деятельности предприятия в смежных сегментах рынка. Предлагаемый комплекс мероприятий представлен в таблице 5 [5].

Таблица 5 – Приоритетные направления диверсификационной стратегии

| Направление деятельности                    | Содержание                                                                                                                              | Стратегическая цель                        | Ожидаемый эффект                                                                |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие переработки вторичных ресурсов     | Модернизация сортировочных линий; закупка оборудования для глубокой переработки; заключение договоров с перерабатывающими предприятиями | Увеличение доли перерабатываемых отходов   | Рост выручки от реализации вторсырья; снижение объема захоронения               |
| Внедрение системы раздельного сбора отходов | Установка дополнительных контейнеров; информационные кампании; внедрение цифрового мониторинга заполненности                            | Повышение экологической культуры населения | Увеличение объема качественного вторичного сырья; снижение затрат на сортировку |
| Оказание услуг по обращению с опасными и    | Разработка специализированных логистических маршрутов; лицензирование новых видов                                                       | Расширение клиентской базы                 | Формирование нового сегмента доходов; снижение                                  |

| строительными отходами                            | деятельности; обучение персонала                                                               |                                                  | зависимости от ТКО                                                  |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Внедрение технологий RDF (альтернативное топливо) | Организация производства RDF-топлива; партнерство с цементными и энергетическими предприятиями | Создание инновационного направления деятельности | Диверсификация доходов; повышение добавленной стоимости отходов     |
| Цифровизация клиентских сервисов                  | Разработка онлайн-платформы; автоматизация учета и биллинга; внедрение аналитических систем    | Повышение операционной эффективности             | Снижение административных расходов; улучшение качества обслуживания |

Реализация предложенных направлений предполагает модернизацию производственной базы, внедрение автоматизированных систем учета, развитие партнерских связей с промышленными предприятиями и активное участие в региональных экологических программах. Дополнительным фактором повышения эффективности станет цифровизация процессов взаимодействия с потребителями услуг.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает необходимость трансформации действующей модели развития предприятия. Диверсификация позволяет снизить зависимость от тарифного регулирования, сформировать новые источники дохода и обеспечить долгосрочную устойчивость. Предложенная стратегия ориентирована на инновационное развитие, повышение экологической эффективности и укрепление конкурентных позиций ООО «Чистый Город Кемерово» в региональном секторе обращения с отходами.

### Список литературы:

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
2. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. — 256 с.
3. Баринов В.А., Бусалов Д.Ю. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. – М.: ИНФРА—М, 2021. – 294 с.
4. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 176 с.
5. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.